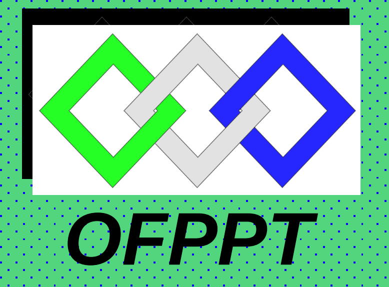
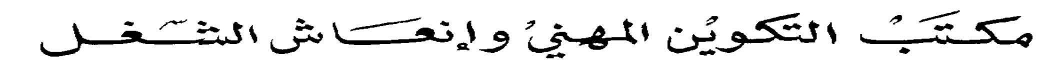


ROYAUME DU MAROC



Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

DIRECTION RECHERCHE ET INGENIERIE DE FORMATION

RESUME THEORIQUE & GUIDE DE TRAVAUX PRATIQUES

MODULE N°:18

MANAGEMENT DE LA RELATION CLIENT

SECTEUR : TERTIAIRE

SPECIALITE : TECHNICIEN SPECIALISE EN COMMERCE

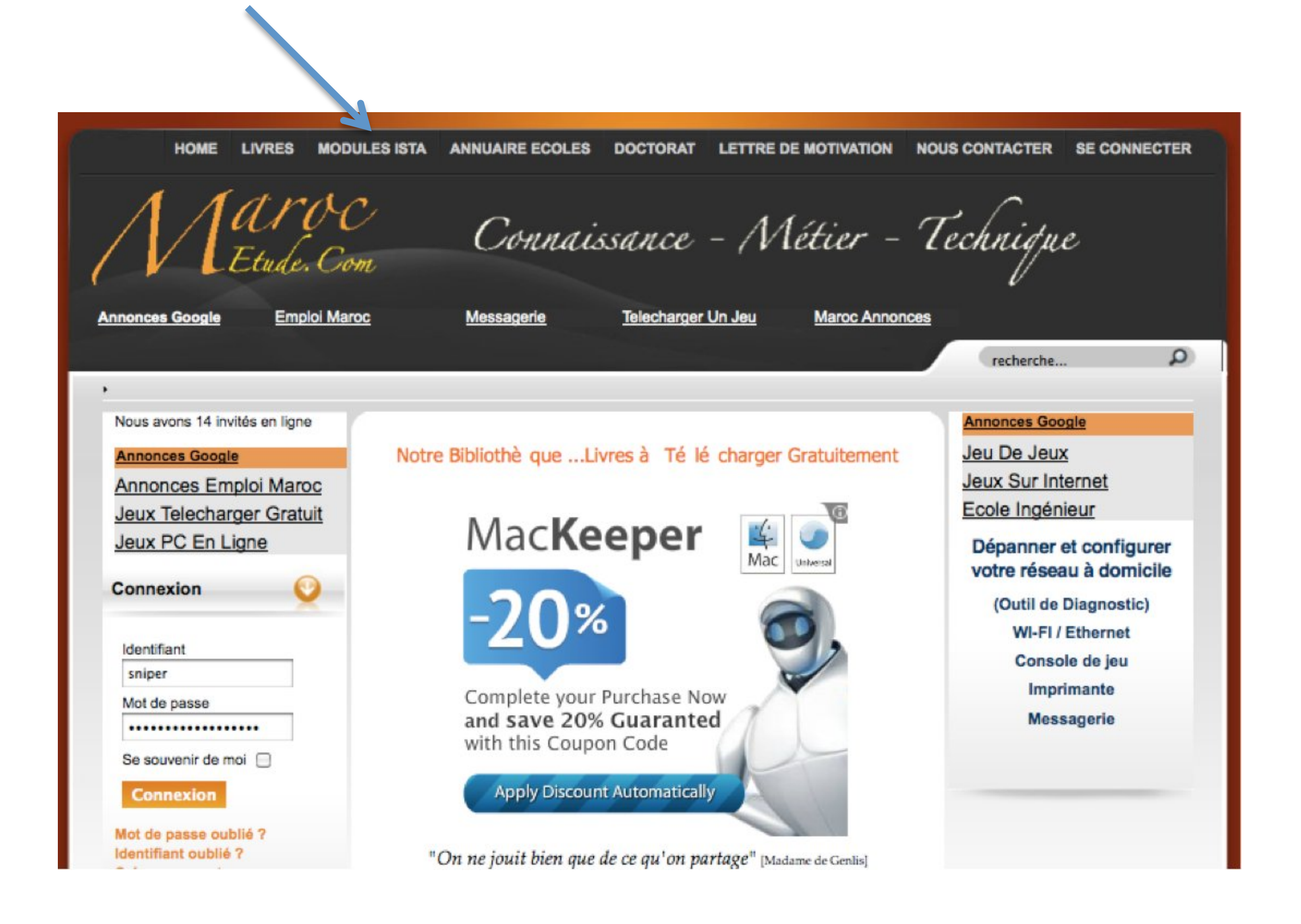
NIVEAU : TECHNICIEN SPECIALISE

PORTAIL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU MAROC

Télécharger tous les modules de toutes les filières de l'OFPPT sur le site dédié à la formation professionnelle au Maroc : **www.marocetude.com**

Pour cela visiter notre site www.marocetude.com et choisissez la rubrique :

MODULES ISTA



Document élaboré par :

Nom et prénom	***EFP***	***DR***
Mme MALKI Nawal	***CDC TERTIAIRE ET TIC***	***DRIF***

<u>Révision linguistique</u>

-
-
-

<u>Validation</u>

-
-
-

MODULE 18 MANAGEMENT DE LA RELATION CLIENT

Durée : 102 h

OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU **DE COMPORTEMENT**
COMPORTEMENT ATTENDU Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit **Maîtriser les aspects qui permettent d'entretenir une relation durable et satisfaisante avec la clientèle potentielle et réelle de l'entreprise** selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent. **CONDITIONS D'EVALUATION** • Individuellement et en groupe • A partir d'étude de cas et de simulation **CRITERES GENERAUX** • Comportement compatible à l'esprit de service aux clients; • Faire preuve d'écoute et d'empathie; • Respecter les règles de communication interpersonnelle; • Communication écrite et verbale. • Vérification appropriée du travail

PRECISIONS SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU	CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE
A- Décrire les mesures de fidélisation de la clientèle	▪ Information régulière des clients sur les nouveautés ▪ Information régulière des clients sur les promotions périodiques ▪ Information régulière des clients sur les changements au niveau de l'entreprise (procédures, départ d'un agent commercial….) ▪ Mesures initiatives : ristournes, remises, cadeaux, concours, réceptions…… ▪ Visites de contrôle de la satisfaction des clients par rapport aux prestations des agents commerciaux (assurées par le personnel d'encadrement des commerciaux)
B- Décrire le processus de gestion des réclamations de la clientèle	▪ Création d'un fichier à part de clients mécontents ▪ Détection des raisons de mécontentement de ces clients ▪ Traitement des réclamations détectées ▪ Calcul des ratios : taux de réclamations, taux de perte…….
C- Gérer la relation clientèle à distance	▪ Utilisation du téléphone; ▪ Utilisation du courrier; ▪ Utilisation de l'Internet.

SOMMAIRE

Préface

L'évolution des métiers de la vente impose au titulaire du diplôme de Technicien Spécialisé en Commerce de dépasser la simple fonction de prospecteur/négociateur sur un secteur géographique pour épouser celle de véritable responsable de portefeuille clients. L'accent est dès lors mis sur la connaissance approfondie et systématisée du client, une évaluation de la rentabilité et du risque qui lui est attaché et l'allocation des ressources commerciales sur des plans d'action réfléchis.

Située au coeur du métier, ce module recouvre tout naturellement l'ensemble des fonctions du référentiel d'activités professionnelles, à l'exception des tâches relatives à la négociation proprement dite et au management de la force de vente.

L'ensemble des savoirs du module "management de la relation client " permet de développer les compétences telles l'exploitation et le partage de l'information commerciale ainsi que l'organisation et la gestion de l'activité commerciale pour la partie qui concerne l'activité que le vendeur mène seul face à sa clientèle.

Introduction générale sur la gestion de la relation client

Aujourd'hui, les entreprises se préoccupent de plus en plus de la fidélisation de leur clientèle. Les systèmes de Gestion de la Relation Client sont alors perçus comme **un nouvel outil** indispensable à l'établissement d'une **véritable relation personnalisée** avec chacun des clients de l'entreprise, quel que soit le canal de communication utilisé.

Le terme de la Gestion de la Relation Client ou de marketing "One to one" apparaît en France en 1997. Mais le concept est né au début des années 1990, pour pallier les insuffisances du marketing de masse qui avait rendu le client plus volatil, plus sollicité, et plus exigeant.
Ce nouveau marketing consiste à ne plus considérer le consommateur comme un élément passif. Il vise à adopter une approche interactive entre le vendeur et l'acheteur. Grâce à cette nouvelle méthode, l'entreprise peut tisser des liens plus durables avec ses clients. Elle peut les cibler, les fidéliser et personnaliser son offre avec sa politique de relation continue. Elle montre ainsi que la marque s'intéresse à la personne dans sa totalité, et non pas seulement à la rentabilité du consommateur.

L'efficacité du marketing « one to one » tient dans l'adhésion des personnes elles-mêmes, et dans la constance du dialogue établi entre l'entreprise et son client. En adoptant une stratégie de GRC, l'entreprise va chercher à connaître les besoins individuels de chaque client, c'est-à-dire ceux qu'il ne partage pas avec les autres. En d'autres termes, **les systèmes de gestion de la relation client permettent d'identifier, de retenir et de valoriser les clients les plus profitables, voire d'en conquérir de nouveaux.**

Les entreprises s'en servent principalement pour effectuer les suivis de commandes, pour recueillir des informations socio-démographiques sur leurs clients, pour faire du marketing direct ou encore des sondages. Ces données sont essentielles pour évaluer le potentiel et les besoins propres à chaque client. Par exemple, un fleuriste peut vous appeler pour vous signaler l'anniversaire d'un proche, car il sait que l'an dernier, vous aviez commandé un bouquet pour cette même personne.

Globalement le modèle économique d'une stratégie GRC se définit sur le long terme et s'évalue dans la durée. Les gains commerciaux varient d'un secteur à l'autre, mais on retiendra que l'on peut espérer jusqu'à 20% de développement des ventes et d'accroissement de la profitabilité, ainsi qu'une augmentation de 20 à 40% de la productivité.

S1 : La gestion de la relation client - LA GRC-

A force de se consacrer à l'amélioration de leurs produits et de leur fonctionnement interne, les entreprises ont fini par perdre de vue la composante primordiale de leur fonds de commerce : leurs **clients.**

I- le contexte d'apparition de la GRC :

* L'expansion de l'offre de produits sur les marchés, des marchés de plus en plus concurrentiels, un client de plus en plus volage, tous ses éléments ont fait que le marketing ne se limite plus à optimiser la transaction (afin d'accroître le chiffre d'affaires). Il vise aujourd'hui à optimiser la relation avec le client, pour lui apporter une offre personnalisée, pour le fidéliser

* La diffusion des technologies de l'information dans la société a développé un nouveau concept : l'‘interactivité.
La société a éduqué un nouveau client. Il est aujourd'hui caractérisé par l'interactivité.
Le marketing ne peut rester indifférent à ce bouleversement de l'interaction. La réponse du marketing consiste à passer d'une écoute des clients à une relation, un dialogue, au cours duquel on cherche à mieux connaître ses besoins mais aussi à l'influencer.

* le volume croissant des clients exigeants en terme de rapidité de traitement a fait que le souci ne se limite plus à la collecte des données mais aussi à l'organisation et à l'historisation de ces données. Tout ce ci dans le but d'une segmentation portant sur l'actualisation du profil client et la réactivité de l'offre commerciale.

II- définition et objectifs de la GRC :

1. Objectif :

Développer le dialogue avec le client pour connaître, anticiper ses besoins et attentes avec justesse, afin d'y répondre pour le fidéliser et accroître la rentabilité de l'entreprise.
GRC = CRM en anglais (consumer relationship management)

☛ La Gestion de la Relation Client, connue sous l'acronyme anglo-saxon de **CRM,** combine les technologies et les stratégies commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu'ils attendent. C'est la capacité à **identifier,** à **acquérir** et à **fidéliser** les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices.

2. <u>Définition :</u>

On peut définir la gestion de la relation client comme … « Une approche globale visant à apporter la bonne réponse aux attentes du client ou du prospect, au bon moment, à travers le bon canal, au bon niveau de coûts. » Pour cela, on va intégrer des outils d'automatisation permettant de mieux gérer l'ensemble des composantes de la relation client (gestion de la relation client - GRC):
- L'analyse des données
- La gestion des forces de ventes
- La gestion du service au client
- Les Centres d' appels

NB : Il est important de signaler que le management de la relation client est en cours de développement au Maroc avec l'avènement des centres d'appels, c'est pour cette raison que certains exemples seront tirés du contexte français.

<u>III- l'évolution de la GRC :</u>

1. LE PROSUMER :

Depuis longtemps, le marketing a renoncé à la stratégie « push » au profit du « pull ». Le **client ne se contente plus de consommer un produit « poussé » par le marketing**. Le « prosumer » introduit par Toffler décrit **un client qui veut être acteur de ce qu'on lui met dans la bouche.**
☞ **Il veut définir et individualiser son produit.**

<u>Exemples :</u>

- Levi's ouvre des magasins dans quelques capitales européennes où le client peut choisir ses jeans ou les faire fabriquer. Levi's est allé jusqu'au bout du principe de personnalisation : tissu, couleur, taille, texture…
- Coca cola tente l'expérience de fontaine à soda où le client peut personnaliser la composition de son soda.

2. LES DOMAINES DE LA GRC : Le « B to… » :

- **<u>B to B : business to business</u>**

Relations entre entreprises sans implication du consommateur final. Deux risques sont à noter :

- Montée en puissance du client entreprise qui impose conditions financières ou de qualité particulières
- Fuite du client en quête de nouvelles sources. Il faut anticiper ses besoins.

☛ Il faut, pour le fournisseur, passer d'une production masse/vente à une démarche personnalisée.

- **<u>B to C : business to customer</u>**

Relations entre entreprise et consommateur final. B to C équivaut à la stratégie de segmentation et de ciblage clientèle. Nouvelle révolution du B to C : le commerce électronique, canal direct meilleur marché que tout autre système de vente

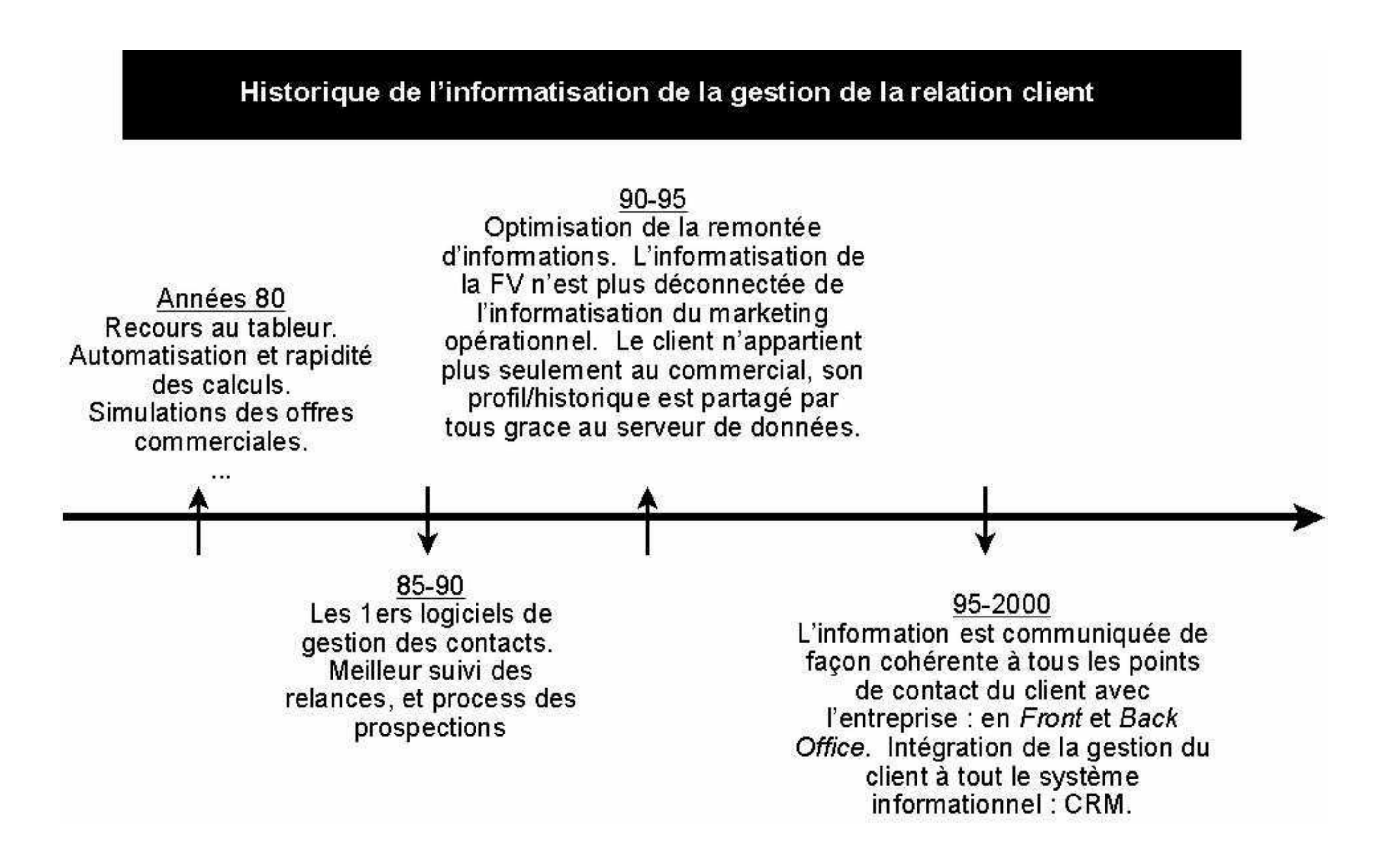
- **B to B to C : business to business to customer**

Equivaut à la chaîne de distribution. Le producteur peut basculer en B to C via les NTIC en développant son propre circuit de distribution. Ex : NOKIA.

Le concept de CRM est donc à l'origine adaptée au consommateur (B to C). Cependant, la réalité montre que le consommateur est loin d'être aujourd'hui au centre du système: le B to B a représenté en 2001 52% de l'activité du secteur contre 25% pour le B to B to C et 13% pour le B to C. (statistiques de la France)

IV- Historique du CRM

Le schéma ci-dessous trace l'évolution de l'informatisation de la gestion de la relation client pour le cas de la France.



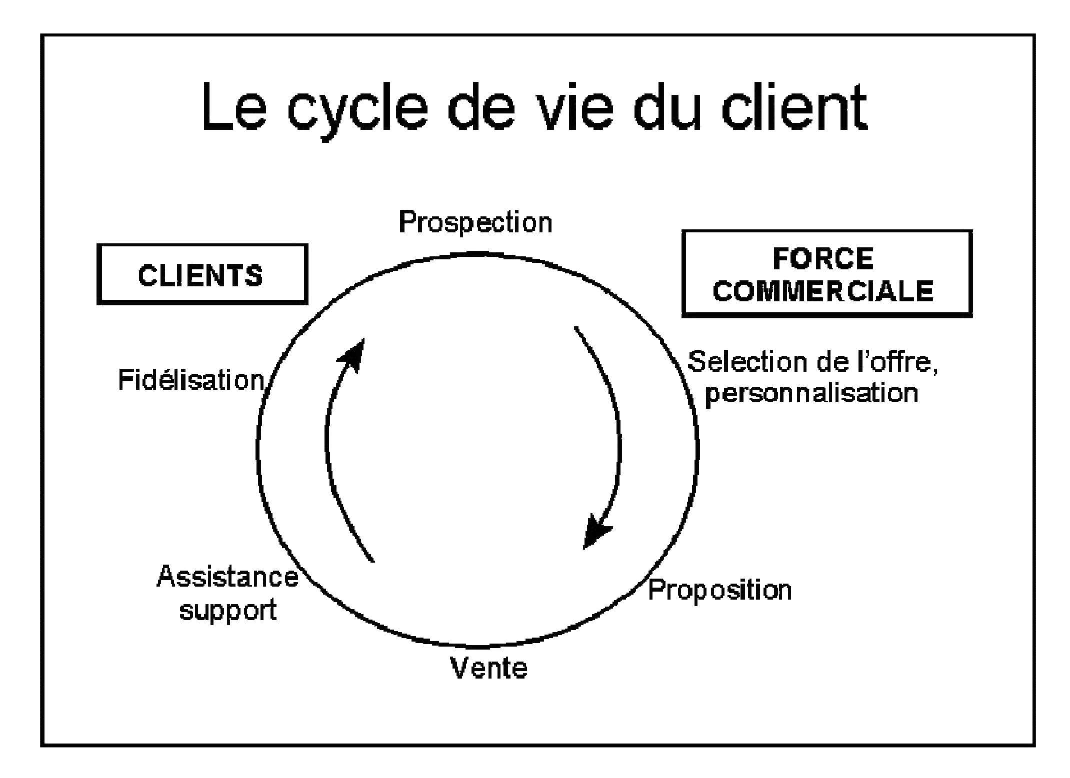
☛: Le CRM peut être perçu dans une vision historique comme une extension des outils de gestion de contacts. Il fournit une information cohérente à l'ensemble des points de contacts avec le client, tant au niveau du *front office* qu'au niveau du *back office*.

V- Enjeux et avantages de la GRC

1. Avantages de la gestion de la relation de la clientèle

La gestion de la relation client **cherche à respecter toutes les étapes du cycle de vie du client**. Cela implique de tirer parti de toutes les interactions avec les clients et prospects, pour les identifier et mieux les connaître.

La relation client doit suivre et s'impliquer dans toutes les étapes du cycle de vie client : de la prospection à la fidélisation.
Cf. schéma ci-dessous



2. Les enjeux :

Caractéristiques du marché	Réponse de la GRC
Offre saturée	• Politique client adaptée • Connaissance " événementielle " de la vie du client • Personnalisation de l'offre et des services • Proposition de la bonne offre au bon moment • Anticipation des besoins client
Diminution des marges	• Gestion segmentée des clients en fonction des niveaux de profitabilité • Maîtrise des coûts d'obtention de nouveaux clients • Meilleure productivité et maîtrise des processus clients (qualité-traçabilité du service)

Toutefois, l'implantation d'un système de GRC ne modifie pas la culture d'une entreprise. Dans de trop nombreuses sociétés, les employés ne sont pas habitués à partager les informations. Le fait de détenir de l'information représente même parfois une forme de pouvoir.

À l'inverse, d'autres entreprises ont toujours pris soin de faire circuler et d'exploiter les informations au maximum. La GRC n'est alors qu'un moyen de formaliser et de rationaliser des pratiques déjà bien ancrées. Elle leur fournit aussi tous les moyens et les outils pour décupler l'efficacité de leurs méthodes.

On réalise ainsi que contrairement à ce que l'on croyait il y a une vingtaine d'années, le pouvoir de l'information ne repose pas dans sa possession, mais dans l'art de la partager.

S2 : La fidélisation de la clientèle

La fidélisation des clients figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises. Cette prise de conscience récente de l'importance de la fidélisation s'inscrit dans le contexte d'une concurrence mondiale de plus en plus ouverte qui rend la conquête de nouveaux clients difficile et coûteuse. Ce nouveau credo repose sur **deux idées principales** : Le premier postulat est une baisse de la fidélité des consommateurs. Ces derniers auraient profité de la crise pour remettre en cause leurs habitudes, pour réutiliser leur « pouvoir d'achat » et ils seraient devenus plus « zappeurs » que jamais.

En second lieu, la fidélisation des clients existants coûterait beaucoup moins cher que le recrutement de nouveaux clients et en conséquence les politiques de fidélisation amélioreraient les résultats dans des proportions considérables : une augmentation de 5 % du taux de fidélisation de la clientèle peut augmenter de 25 à 100 % la valeur du client moyen

L'entreprise qui parvient à faire de ses clients ses meilleurs alliés génère ainsi une partie des flux d'acheteurs potentiels par **le rôle de prescription** qu'ils pourront jouer auprès de leur entourage. Pour concilier efficacement fidélisation et acquisition, l'entreprise doit réaliser un arbitrage subtil prenant en compte les facteurs suivants :

- la maturité du marché sur lequel elle opère
- le niveau de pression concurrentielle du marché
- l'existence de barrières à l'entrée ou à la sortie
- la nature plus ou moins différenciée des offres de produits et de services
- le cycle de réachat plus ou moins court
- la valeur potentielle des clients
- la répartition des profits qu'ils génèrent ou encore le taux d'attrition (perte de clients) de l'entreprise au regard de celui du secteur et des principaux concurrents.

De plus en plus d'industriels s'intéressent à la fidélisation et se sont engagés dans des processus de connaissance de leurs clients finaux, de construction d'entrepôts de données concernant ces derniers, de création de Numéro Vert de contacts consommateurs, d'édition de consumer magazines.

La multitude des technologies (Internet, messagers, CRM,…) représente une potentialité nouvelle de relation directe entre les industriels et le consommateur final.

I- Les stratégies de fidélisation :

Si l'on examine les pratiques dites de fidélisation des entreprises, deux stratégies apparaissent. :

- **les stratégies de récompense**, les opérations offrant des avantages particuliers aux gros consommateurs (exemple des miles des compagnies aériennes);
- **les stratégies d'intensification** visant à développer la consommation (ou les dépenses) des clients actuels de l'entreprise (réduction supplémentaire sur une durée limitée dans le temps par exemple).

Mais il est possible que des offres trop fréquentes ou sans avantages spécifiques perçus irritent le consommateur et l'incitent à essayer d'autres marques. Divers facteurs sont susceptibles d'expliquer le comportement de ce consommateur « caméléon » :

- les marchés sont plus ouverts et plus transparents (commerce électronique,…) ;
- une hypersegmentation des marchés (élargissement des gammes pour s'adapter aux besoins de micro-segments,…) ;
- des écarts de prix non justifiés (surtout sur les marques leaders, si les produits sont peu innovants,…) ;
- la recherche de variété (essayer de nouveaux produits, consommer des produits variés,…)
- recherche de stimulation (attirance pour la nouveauté, temps disponible, goût du risque,…) ;
- saturation de la satisfaction (le réachat n'entraînera qu'une augmentation marginale de l'utilité,..)…

De ce fait, il semble nécessaire de dissocier la **fidélité comportementale**, qui peut traduire une attitude favorable envers la marque, acquise à travers un processus d'apprentissage positif, de la **fidélité attitudinale** d'est à dire un client qui peut développer une attitude favorable envers la marque sans pour autant acheter cette marque de façon répétée

NB : une politique de fidélisation excessive peut présenter une véritable menace pour l'entreprise, car elle peut conduire à un vieillissement de la clientèle et à un dépositionnement de la marque.

Par conséquent, on peut considérer que les actions de fidélisation sont défensives et non offensives. Elles ne peuvent être qu'un complément de **stratégies de conquête** (de nouveaux clients) permettant l'arrivée de nouveaux clients face à l'attrition des anciens et améliorer la satisfaction des clients actuels. Mais elles ne peuvent permettre à elles seules le développement et la survie de l'entreprise

Vocabulaire :

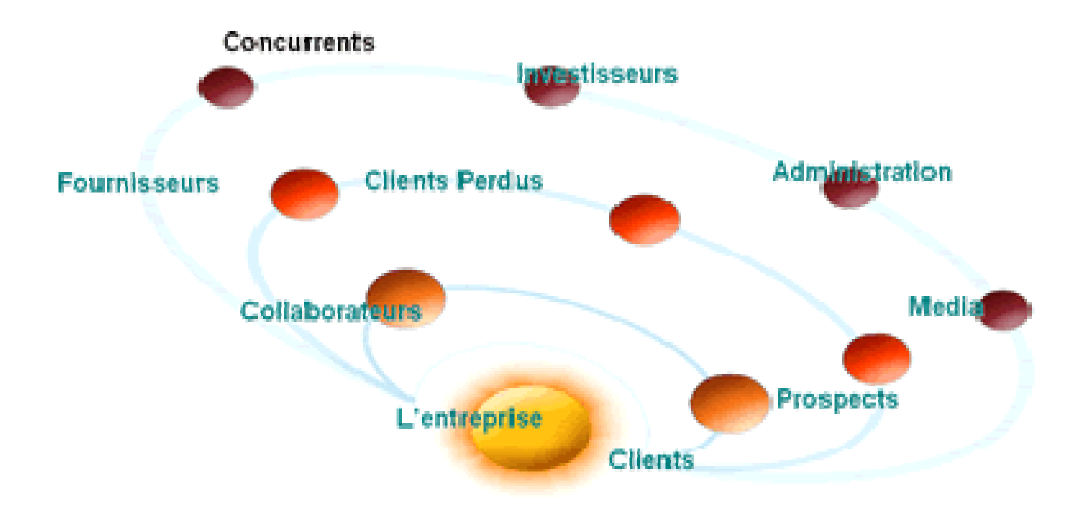
- fidélité à la marque : une réponse comportementale, partiale (non aléatoire), exprimée à travers le temps, par une unité de prise de décision, par rapport à une ou plusieurs marques alternatives et qui inclut une attitude fortement positive envers cette marque.

II- Les fondements de la fidélisation

1. Les cercles d'influence de l'entreprise

L'entreprise est l'épicentre du modèle de la gestion de la relation. Autour de l'entreprises s'organisent 3 cercles d'influence..

- **Cercle 1** : les clients et les collaborateurs (Cercle sur lequel elle peut agir de manière précise),
- **Cercle 2** : les prospects, les fournisseurs et les clients perdus,
- **Cercle 3** : les médias, les investisseurs, l'administration et les concurrents.

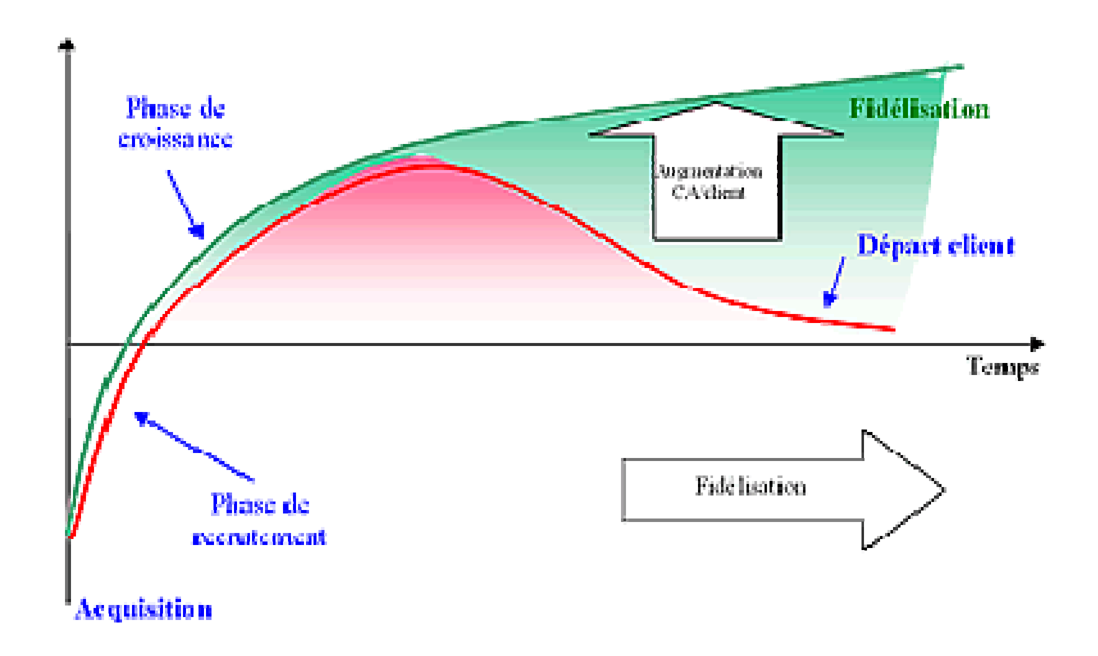


Plus ces cercles sont éloignés de l'entreprise et plus il lui est difficile de maîtriser la relation avec les acteurs qui en relèvent. Il est alors important pour elle de comprendre toutes les influences qui construisent son image sur ses différents marchés.

2. Le cycle de vie du client

Un client est une personne qui achète vos produits. Mais il existe une énorme différence entre un client qui signe un contrat avec vous au cours du mois et un autre client qui a une relation commerciale de plus de 10 ans avec votre entreprise. Un client peut également se définir comme quelqu'un qui vous connaît tout simplement ou encore comme quelqu'un qui a cessé de vous acheter vos produits.

LE CYCLE DE VIE DU CLIENT



III- La fidélisation en pratique :

Pour le commercial, fidéliser consiste à accompagner le client pendant l'utilisation du produit ou du service fourni. Il doit engager un certain nombre d'actions pour maintenir un contact régulier avec sa clientèle. On peut distinguer les actions « à distance » et des actions par « contact physique ».

1- les actions de fidélisation à distance :

Les moyens de communication à distance à la disposition du commercial sont l'écrit (courrier, télécopie, messagerie électronique ...) et le téléphone

A- les moyens de communication écrite

les occasions de manquent pas pour envoyer un message écrit à ses clients :

- envoi de questionnaire de satisfaction
- envoi de documentation sur les nouveaux produits ou services
- information sur les opérations de promotion en cours ;
- courriers « privés » : vœux de fin d'année, félicitations pour un succès, etc.
- invitations à des manifestations de relations publiques ou à des foires et salons.
- Remerciements pour un parrainage réussi

B- le téléphone

bien qu'il ne faille pas abuser des contacts téléphoniques ; ils sont parfois utiles quand ils manifestent l'intérêt du commercial pour ses clients. Certains commerciaux se transforment même en véritable agenda parlant pour leurs clients (par exemple, des vendeurs automobile appellent leurs clients au moment des révisions périodiques de leur véhicule).

En fait , le téléphone est utile pour transmettre une information personnalisée, relativement urgente et intéressant directement le client.

C- <u>les nouveaux outils de fidélisation</u>

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, en particulier la gestion de basse de données relationnelles et le développement des technologies « web » (intranet et Internet) ont permis le développement d'un nouveau concept mercatique, le *one to one* . *le one to one* vise à instaurer une relation individualisée entre le commercial et ses clients. Les nouveaux outils permettent, d'une part, d'obtenir des informations pouvant aider les commerciaux à prendre leurs décisions (le client est-il à jour de ses règlements, est-il mécontents, est-il fidèle…), d'autre part, de personnaliser l'offre faite aux clients (informations sur des services adaptés aux besoins du client diffusées sur le « Net » , par exemple).

2- Les actions de fidélisation par contact physique

A- Les visites exceptionnelles

- visites d'après-vente

Toutes les entreprises mettent en œuvre un ensemble de services afin de satisfaire totalement leurs clients et de les fidéliser (mise en service chez le client, service entretien -réparation, formation aux produits, service consommateurs, etc.). Le développement de ces services ne doit pas déresponsabiliser le commercial. Il reste l'interlocuteur privilégié du client. Il ne doit pas laisser aux seuls techniciens du service après-vente la résolution des problèmes. Es clients apprécient toujours de revoir leur vendeur lors des éventuelles interventions du service après-vente.

- visites de « courtoisie »

le vendeur doit pouvoir revenir chez son client pour vendre à nouveau. Il doit donc entretenir des relations suivies et cordiales avec ses clients. les visites de courtoisie permettent d'informer le client des nouveaux produits et services disponibles mais sont aussi utiles pour renforcer le « relationnel » du commercial, c'est-à-dire son aptitude à »séduire » ses interlocuteurs.

B- les visites régulières :

dans le cas des produits consommables (fournitures, produits alimentaires, produits d'entretien, etc.), le commercial doit effectuer des visites de clientèle à intervalles réguliers. Son rôle est de déterminer la fréquence de ses visites en fonction du rythme de renouvellement des commandes et d'adapter en conséquence ses plans de tournée.

De manière générale, la loyauté des clients baisse. Entre autres raisons, à cause de l'interchangeabilité des prestations, des possibilités de comparaison immédiate des offres, ou encore de la chasse aux bonnes affaires. Mais comment peut-on conserver ses clients?

IV- Les règles de la fidélisation :

Les clients actuels d'une entreprise représentent un potentiel déterminant pour assurer son succès à long terme. Mais il s'agit d'observer quelques règles de fidélisation pour l'exploiter.

Règle N° 1: conserver ses clients coûte moins cher qu'en acquérir de nouveaux

Les coûts de fidélisation sont bas, en comparaison des frais d'acquisition: de 2 à 5 fois moins cher, selon les branches. On peut s'adresser à un client existant plus personnellement, et à moindres coûts.

Règle Nº 2: tous les clients ne sont pas égaux
Dans presque tous les secteurs de l'économie, le chiffre d'affaires et le bénéfice sont le fait d'un nombre restreint de clients. Ce segment hautement profitable est à traiter intensivement et individuellement. Par contre, il faut évaluer soigneusement le potentiel des clients occasionnels ou irréguliers avant d'investir dans des opérations de marketing d'envergure.

Règle Nº 3: les clients satisfaits ne sont pas forcément des clients fidèles
Pour augmenter la loyauté des clients de manière ciblée, il faut d'abord la mesurer. Un premier indicateur est le contrôle permanent de leur comportement. Des questionnaires permettent d'analyser la fidélisation. Cependant, constater que ses clients sont satisfaits donnera une fausse image de leur fidélité. Ils auront en effet une quantité d'occasions de vous quitter, que ce soit pour une offre attractive de la concurrence, ou sur la recommandation d'un ami, ou lors d'un changement de personne dans un département ou encore par manque de « feeling » envers votre entreprise ou votre marque.

Règle Nº 4: la connaissance de ses clients vaut de l'or
Les bases indispensables à des mesures de fidélisation sont les données à jour de ses clients. Elles sont à conserver de manière centralisée et doivent être constamment réactualisées. Non seulement on a besoin de l'adresse exacte et complète, mais il faut aussi des informations structurelles. (B to B: branche, importance de l'entreprise, fonction et compétences de la personne, etc; B to C: métier, taille du ménage, pouvoir d'achat, type d'habitation, etc). A cela s'ajoutent les informations de comportement, telles que fréquence et montant des achats, conditions, modes de paiement, réclamations, évaluation du chiffre d'affaires, réactions aux mesures de promotion et de vente.

Règle Nº 5: des conditions financières particulières ne créent pas la loyauté sur le long terme
Offrir des rabais n'est pas une base sur laquelle on bâtira une relation axée sur la loyauté. Les mesures de fidélisation doivent également porter sur les sentiments. Le client doit sentir qu'il est important pour son entreprise, que ses commandes ou ses mandats sont appréciés et que ses souhaits sont prix au sérieux. Un dialogue permanent

S3- LE TRAITEMENT DES RECLAMATIONS

Pourquoi faut-il traiter les réclamations ?

- les clients dont les réclamations n'ont pas été prises en compte favorisent le développement d'un « bouche à oreille » négatif. Les clients qui obtiennent satisfaction deviennent souvent fidèles à l'entreprise
- elles constituent une source d'information essentielle et permet d'améliorer les produits et services offerts à la clientèle
- elles constituent un signal d'alarme pour l'entreprise.

I- organiser le traitement des réclamations :

Le traitement des réclamations nécessite une organisation en tenant en compte deux critères

- la rapidité : cinq jours ouvrables est délai maximal.
- La personnalisation : le client n'est ni une statistique ni un numéro de compte.

Il faut former l'ensemble du personnel et particulièrement celui du « front office » à traiter une réclamation : écoute active, reformulation, questionnement…

1- la démarche de traitement des réclamations :

La démarche est présentée en cinq étapes :

1- réaliser un diagnostic des réclamations : analyser la typologie, la fréquence et le mode actuel de traitement.
2- Présenter le rapport à la direction générale et proposer l'organisation la plus appropriée : structure, délégation…
3- Définir le processus de traitement : recueil, enregistrement, traitement, clôture, suivi, exploitation…
4- Mettre en place le processus de traitement et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs
5- Capitaliser et améliorer

L'entreprise analyse systématiquement les réclamations avec les personnes concernées et les considère comme des opportunités d'amélioration.

2- les contraintes habituelles :

- les contraintes habituelles liées au traitement des réclamations :
  - diversité des produits/services
  - technicité des produits/services
  - gestion perçue comme non prioritaire par la direction générale
  - insuffisance de la coopération des autres services à cause de l'absence de sensibilisation du personnel
  - confidentialité des données

- <u>les conditions de réussite :</u>
  - volonté de se réconcilier avec chaque réclamant : (faire) admettre que la qualité, c'est attirer la critique à soi.
  - Respect du principe de la solidarité : (faire) admettre que l'entreprise est une multiplication de compétences
  - Implication du dirigeant : (faire) admettre que la vérité est toujours du côté du client
  - Organisation et moyens adaptés : professionnaliser le mode de traitement et de réponse

3- <u>La position des traitements des réclamations dans l'entreprise :</u>

Le traitement des réclamations est souvent intégré au service relations clientèle ou consommateurs qui traite en plus les demandes d'informations, elle peut également être rattachée à la direction de la qualité.

ci-dessous quelques appellations utilisées par des entreprises reconnues :

- Procter and Gamble : service des consommateurs
- Avis : direction relations clientèle
- Accor : Direction Consumérisme et Qualité
- Pizza Hut : Service clients
- IBM : Direction de la Qualité et de la Satisfaction

4- <u>le profil type pour le responsable des réclamations clients :</u>

Le profil type d'un (une) responsable de réclamations clients intègre de nombreuses qualités :

- courtoisie
- connaissance des produits/services et de leurs cahiers des charges
- capacité d'analyse
- facilité de rédaction
- résistance au stress
- capacité à dire non et le faire accepter
- jovialité
- emphatie
- aptitude au travail, en équipe

5- <u>mettre en place le processus de traitement</u>

- le traitement d'une réclamation comprend six phases :

a- recueil (accueil)

- accueillir le client réclamant
- accuser réception de sa réclamation
- remercier et préciser éventuellement le délai de réponse

b- enregistrement :

la réclamation est qualifiée et codifiée sur un document de saisie, centralisée et fait l'objet d'une déclaration d'anomalie. Les antécédents clients sont étudiés.

c- Résolution :

Soit le service des réclamations clients transmet la réclamation à l'entité concernée. Soit elle répond après analyse de la réclamation : elle en fait copie à l'entité concernée.

d- clôture :

Définition de la condition pour classer la réclamation en s'assurant si possible de la re-satisfaction du client

e- le suivi :

Groupement de toutes les réclamations et publication d'un tableau de bord

f- exploitation :

Propositions des actions préventives

II- Répondre à une réclamation :

1- les critères fondamentaux :

Un client vous évalue d'après :

- l'intérêt que vous lui portez :

Parlez la personne, pas à la fonction et prenez des notes

- la façon dont vous vous exprimez :

  soignez votre style et votre vocabulaire.

  N'interrompez jamais votre client (à l'oral)

- la qualité des informations que vous lui fournissez

  Ne donnez pas de leçons

- la personnalité dont vous faites preuve

  Soyez courtois et respectueux

- l'image que vous projetez

  Véhiculer la meilleure image possible, ne parlez jamais en mal de votre entreprise.

2- répondre par écrit à une réclamation :

- répondre le plus vite possible : en deçà d'une semaine et si la réclamation et grave, téléphonez.
- Personnaliser votre réponse : faites référence à son courrier, reformuler, analyser le problème et ne vous contentez pas d'accuser réception
- Présenter des excuses : ne minimiser jamais les conséquences de l'incident et remerciez le client d'avoir présenté ses remarques.

  * Quelques exemples :

  - DHL : nous vous prions de nous excuser, votre mécontentement étant tout à fait légitime
  - HERMES : je tenais , par ce courrier, à vous présenter nos plus vives excuses pour la façon dont vous avez été reçu lors de votre dernière visite dans notre magasin
  - LUFTHANSA : les commentaires de nos passagers nous sont précieux. Nous vous remercions d'avoir pris le temps de nous écrire.

- répondre sur le fond :

Préciser la démarche que vous allez entreprendre.

Annoncer les mesures correctives que vous comptez prendre.

Intègre éventuellement un geste commercial.

- concluez :

Rappelez l'importance que l'entreprise lui attribue comme client.

Signez et écrivez votre nom

Proposez en cas de litige grave de rappeler dans quelques jours.

3- répondre oralement à une réclamation :

- laisser votre client exprimer sa réclamation

Écoutez-le sans interrompre. Il est sans doute très énervé

Montrez lui que sa réclamation est la bienvenue.

Prenez des notes.

- reformulez de façon neutre pour isoler le point de désaccord et validez. Cela prouve que vous le comprenez, et vous reprenez l'initiative.
- Qualifiez :

Identifier la nature et l'importance de la réclamation : est-elle fondée et sincère ? Est-elle justifiée ou non recevable ? est-elle technique, psychologique ou tactique ?

Demandez des précisions, des faits

Demandez les conséquences de l'incident

- répondez :

Tout de suite c'est le mieux.

Présenter les excuses de l'entreprise

Si le mécontentement n'est pas fondé, expliquez.

Si sa réclamation est fondée, chercher une solution

Demandez lui si elle le satisfait pour reprendre l'avantage.

- concluez :

Rappelez l'importance que l'entreprise lui attribue comme client.

Remerciez d'avoir réclamé et sécurisez –le

Proposez de rappelez dans quelques jours.

III- Capitaliser et améliorer :

La réclamation est le rappel permanent pour une entreprise de rester orientée client. La difficulté est de faire remonter les réclamations :

- les personnes sur le terrain ne remontent pas toujours les réclamations qui les impliquent. Le nombre de réclamations est un indicateur qui demande beaucoup de maturité.
- Il faut donner au client l'opportunité de réclamer ;

- **Exemples :**
    - o Lui demander directement (et pour cela, former tous les personnels au contact)
    - o Lui indiquer un interlocuteur
    - o Créer des occasions de contact
    - o Proposer un engagement de contrepartie

Les délais de réponse sont définis selon la matrice suivante :

	Important	Moins important
Urgent	24 heures	Délaiq demandés
Non urgent	Délais demandés	semaine

<u>1- Les modalités de la capitalisation :</u>

a- vérifier la « re-satisfaction » du réclamant

Appeler (en cas de gros litige) le réclamant 15 j après la résolution permet de restaurer la confiance par une démarche active.

b- élaborer et mettre à jour des tableaux mensuels et cumulés

- nombre de réclamations par provenance, cause, secteur…
- délai de traitement
- nombre de lettre recommandée
- ces indicateurs font partie du tableau de bord qualité

c- prévenir les causes les plus fréquentes de réclamations

- communiquer en interne
- former le personnel
- intégrer un point qualité à l'ordre du jour des réunions commerciales
- impliquer la direction générale dans le suivi

d- progresser

- instituer la réclamation comme facteur de progrès dans toute l'entreprise
- responsabiliser plus le personnel
- proposer des améliorations de produits/services
- faire évoluer les engagements/promesses clients…

e- suivre

- impliquer la direction générale dans le suivi
- établir un diagnostic des solutions apportées
- suivre le montant des compensations, avoirs et gratuités accordées.

Exemples :

- Apple Macintosh détermine toutes les semaines à partir des appels enregistrés sur sa « hot line » la liste des 10 problèmes majeurs rencontrés par ses clients.

  Les ingénieurs s'en servent pour améliorer les nouvelles versions d'ordinateurs, mais aussi pour définir de nouveaux produits.
- chez Brandt , la multiplication des plaintes sur un même produit débouche sur des modifications de produit, de présentation, de mode d'emploi.

2- Comment éviter les réclamations :

- publier les sucess-stories de résolution des réclamations
- organiser des visites de client mystères
- mener des audits qualité
- afficher dans toute l'entreprise le baromètre clients
    - satisfaction
    - résiliation/clients perdus
    - réclamations
- mettre en place des cartes de garantie
- recueillir auprès des clients perdus leur témoignage, non pas pour essayer de les récupérer, mais pour éviter pareil incident à d'autres.

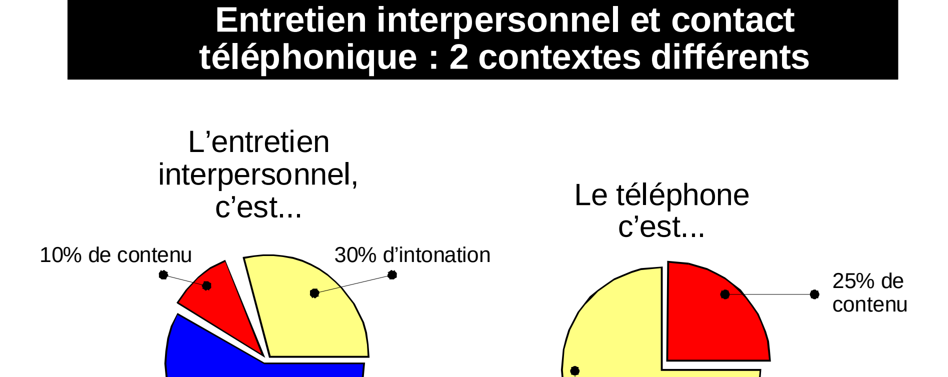
Tout l'enjeu du traitement des réclamations est de transformer un motif de plainte en un sentiment de satisfaction.

S4- Gestion de la relation client à distance

Gérer la relation clientèle à distance peut se faire à travers deux principaux moyens à savoir :
- l'utilisation du téléphone, et dans ce cas en traitera les centres d'appels
- l'utilisation du courrier normal ou électronique

I- L'utilisation du téléphone :

Il convient en premier lieu de distinguer entre le contact téléphonique et l'entretien interpersonnel



1- VOUS RECEVEZ UN APPEL

1-1/Généralités

Il faut faire parler le client, choisir un dialogue ouvert, conjugué au présent, qui permet la détection des besoins objectifs & subjectifs du client. Dans tous les cas, il faut s'intéresser à lui.

2-1/Etapes du contact téléphonique

Après s'être présenté (vous n'aurez pas laissé sonner le téléphone plus de 3 fois), vous devez gagnez :
- La confiance du client,
- Du temps
- De l'efficacité

1) C'est le questionnement qui vous permet de découvrir le client et ses besoins.

Les questions fermées	Réponse binaire : oui/non. Question précise, qui permet accessoirement de couper les bavards et limite la capacité d'expression du client.
Les questions ouvertes	Valorisent le client, mais présentent le risque de l'enlisement sur des sujets imprécis.
Les questions alternatives	Idéales pour le prise de rendez-vous, et permet d'éviter un refus du client

2) Le « gain des oui » par la reformulation :

- Si je vous ai bien compris…
- Vous m'avez bien dit…
- Ce qui est important pour vous, c'est…

3) Le traitement des objections

- Point positif de l'objection : le client est impliqué dans la conversation.
- Méthode de traitement : toute objection doit être acceptée du commercial. L'objection sera reformulée et réfutée selon les méthodes appliquées en entretien de vente.

4) Conclure

- Résumez la situation et les solutions retenues
- Confirmez les termes de la solution et des engagements pris
- Laissez vos coordonnées ou celles de la personne que le client peut recontacter.

5) La prise de congé

- Sourire
- Avoir un mot aimable, et mieux : un mot personnalisé
- Laisser une bonne image de marque
- Remercier de l'appel

3-1/ Le téléphone est un outil au service de l'image de l'unité commerciale

1) Les 4C

- Etre Clair (adopter un registre adapté et compréhensible par le client)
- Etre Courtois
- Etre Concis (phrases courtes)
- Etre Concret, il faut intéresser le client.

2) Le sourire

Un sourire s'entend toujours, avec un double avantage :

- Ne pas sourire équivaut à ne pas valoriser le client, ce qu'il sentira immanquablement.
- Sourire est une excellente mise en condition avant d'affronter un entretien téléphonique

2- TRAITER UN CLIENT MECONTENT

1-2/ Enjeux

Une réclamation ne doit pas être traitée à la légère. Elle menace la relation client et représente :

- Un défi réactif : savoir canaliser son stress, ses ressources, son aversion face à un client mécontent parfois de mauvaise foi
- Un défi affectif : compatir, créer des liens, faire preuve d'empathie
- Un défi cognitif : analyser la situation, l'explorer, anticiper, induire, déduire, trouver un accord…

Le mécontentement d'un client constitue une attaque par surprise de celui ci : on ne connaît pas à priori l'objet de son mécontentement.

2-2/ Méthode de traitement

1. D'abord se taire, laisser le client s'exprimer jusqu'au bout. Il a un ressenti négatif, il a besoin de « le vider ».
2. Exprimer la compassion sans donner raison pour autant : (ex. je regrette, je suis désolé, je réagirais comme vous)
3. Faire exprimer le client au sujet de l'objet de son mécontentement : de quoi s'agit-il, qu'est-ce qui s'est passé ? Poser des question fermées afin d'obtenir des réponses précises et recadrer le client.
4. Noter les réponses pour démontrer que la réclamation est prise au sérieux (signaler au téléphone que l'on prend des notes)
5. Face à une réclamation grave et justifiée : est-ce que vous nous / me donner encore une chance de rétablir la situation ?
   Si la réponse est « non » : Je regrette qu'un tel événement puisse mettre un terme à notre longue collaboration ou je suis navré que vous ne nous permettiez pas de trouver une solution satisfaisante pour vous
   Si oui : le remercier de sa compréhension et poursuivre l'entretien
6. Explorer l'attente du client : que proposez-vous ? que puis-je faire pour vous ?
7. S'engager personnellement en présentant le planning du traitement de la réclamation
8. Tenir le client informé des actions menées même quand la résolution du problème n'est pas encore obtenue.
9. Et enfin : remercier le client.

3-2/ Erreurs à ne pas commettre

Je vous rembourse et « dehors ! » : il y a beaucoup d'affect dans la plainte d'un client. Il ne pas se débarrasser de lui.
« Vous n'êtes pas le premier ni le dernier… » :

Un client qui se plaint est **une aubaine** pour une entreprise. pensez que celui qui n'est pas satisfait, ne remettra plus jamais les pieds dans votre entreprise, ne vous permettra pas d'avoir connaissance des dysfonctionnements, vous fera une mauvaise publicité...

3- VOUS PASSEZ UN APPEL

1-3/ Faire sauter les barrages en B to B

Cas fréquent : "On ne peut pas le déranger, rappelez plus tard !". La tonalité retentit : fin de l'entretien. Aux Etats-Unis, on a une chance sur quatre d'avoir un décideur directement au téléphone, contre une chance sur vingt en France. En France, les commerciaux en quête de prospects sont considérés comme des gêneurs.

Le barrage est la plupart du temps le standard de l'entreprise que l'on cherche à contacter. Il peut être aussi l'assistant(e) du décideur visé. Il est facile de savoir quand on vous « mène en bateau » :

- on vous met en attente plus de cinq minutes sans vous tenir au courant des avancées de la recherche. On attend en fait que vous raccrochiez ;
- à chaque appel, on vous demande systématiquement de « rappeler plus tard » ;
- les questions que l'on vous pose sont « pointues », comme si l'on cherchait à vous soutirer le plus d'informations possible pour vous contrer avec des arguments précis ;
- on vous éconduit tout en vous « cuisinant » afin de connaître vos produits, d'obtenir l'information la plus complète possible, sans vous passer votre interlocuteur ou vous accorder un rendez-vous.

a. COMMENT CONTOURNER LE BARRAGE :

- Introduisez un sourire dans votre appel. Le sourire se perçoit très bien au téléphone. Il faut toujours rester cordial cela permet de susciter une écoute positive.
- Demandez au barrage de vous aider**.** S'enquérir de l'objet de votre appel fait partie des attributions de l'assistante. Ne dites jamais : « C'est personnel » ou « Je préfère lui en parler directement », mais « Vous allez sûrement pouvoir m'aider à trouver le moment le plus opportun pour... ». Jouez sur un principe bien connu : le fait de demander de l'aide à quelqu'un est toujours valorisant pour cette personne.
- Créez une relation de sympathie. Essayez, au fil de vos appels d'approche, de faire valoir ce que vous avez à proposer auprès de l'assistante. En la convainquant de l'intérêt de votre offre, vous pouvez espérer la voir plaider votre cause auprès de son patron. Le meilleur moyen de créer ce terrain favorable ? Un classique : « Faites-la rire ou sourire »
- N'en faites pas trop**.** Le sourire passe bien au téléphone, l'hypocrisie, aussi. Montrez que vous reconnaissez l'importance de votre interlocutrice mais sans en rajouter.
- Soyez persuasif. Plus le barrage est ferme, plus il y a de chances pour que l'assistante soit chargée par la personne avec qui elle travaille, non seulement de filtrer, mais aussi de repérer au passage les propositions les plus intéressantes.
- Mettez toutes les chances de votre côté**.** Il est souvent plus facile de s'entendre avec une personne de sexe opposé. Jeu classique de la séduction. Si le barrage est féminin et que vous êtes une femme, demandez plutôt à un collègue d'appeler, et vice versa.

b. Repondre aux objections :

Si, malgré tous vos efforts, l'assistante demeure inflexible, vous devez argumenter.

- Contournez l'objection du temps. « Il n'a pas le temps » ou « Elle n'est pas là », ripostez aussitôt, répondez : « Quel est le meilleur moment pour le joindre ? », etc...
- Si l'on vous demande d'envoyer un courrier... Lorsque l'on vous dit : « Envoyez une lettre », demandez « Je ne pourrais pas plutôt envoyer un fax - ou, mieux encore, un e-mail -, ce sera plus rapide ». Autre riposte : « Je vous l'ai adressé il y a dix jours... » Un appel téléphonique précédé d'un courrier est plutôt efficace.
- Une plaquette ? Ne dites pas oui trop vite. Quand on vous dit : « Faites-moi parvenir une plaquette », répondez que vous n'en avez pas ou demandez à venir la présenter en personne ! Autre bon plan : donnez l'adresse de votre site web, si vous en avez un.. Après huit jours, votre interlocuteur aura eu le temps d'aller sur internet si votre produit l'intéresse, et vous pourrez le relancer.
- Cherchez un interlocuteur « de repli ». Si l'on vous dit : « Il ne prend pas les appels ». Indiquez que vous voulez « connaître le nom de la personne susceptible de s'intéresser à [votre] produit ».
- Pas de projet ? Prenez date ! Lorsque l'on vous dit : « Notre projet d'achat a été différé », essayez de connaître cette nouvelle échéance. Notez--la, et rappelez à ce moment-là. Même si c'est trois ou six mois plus tard, faites-le. Vous disposez là d'une information stratégique d'avance sur vos concurrents : la date à laquelle on portera le plus d'attention à votre proposition et donc où vous aurez le plus de chances d'être écouté attentivement.
- Intéressez-vous aux autres besoins de votre client. Lorsque l'on vous dit : « Je n'en ai pas besoin », acquiescez. « Je vous comprends très bien, mais quels sont vos besoins précis en la matière ? » Et essayez d'obtenir des informations complémentaires.
- Pas intéressé ? Demandez les raisons. Si l'on vous répond que « Mme ou M. Untel n'est pas intéressé », remerciez pour cette information et demandez des précisions, comme : « A-t-il énoncé quels sont les freins éventuels à ce projet ? ». Ajoutez que vous avez de nouvelles informations à communiquer (références produits, conditions tarifaires, garanties, etc.). Dans le pire des cas, vous aurez des arguments pour vos tentatives ultérieures. Et si tout se passe bien, vous pourrez lancer très vite une nouvelle offensive.
- Ne laissez pas le prix être un obstacle. Faut--il donner ses tarifs à une secrétaire ? Il vaut mieux l'éviter. Mais lorsqu'on vous dit : « Combien est--ce que ça coûte ? », entrez dans le détail du prix, en expliquant les services qui l'accompagnent. Là encore, il s'agit de convaincre l'assistante, afin qu'elle puisse ensuite préconiser votre offre à son patron.
- Ne soyez pas naïf(ve). Lorsque l'on vous dit : « Nous vous rappellerons », n'en croyez rien ! C'est le deuxième mensonge le plus répandu après... « Je te rembourse demain » ! C'est un refus à peine déguisé. Demandez plutôt à quel moment il vous est possible de rappeler.

c. *ENTRER EN GUERRE AVEC LE BARRAGE*

SI malgré votre réponse aux objections le barrage tient toujours, on peut choisir d'aller encore plus loin et d'établir un véritable rapport de force avec l'assistant.

Malgré le répondant dont vous avez fait preuve, le barrage tient toujours ? Voici quelques arguments de poids pour essayer de le faire définitivement céder, quitte à frapper plus fort.

- Insistez... à bon escient ! Lorsque vous avez respecté la procédure que l'on vous avait indiquée (envoyer un courrier, par exemple), vous pouvez vous permettre de vous faire plus pressant(e). « Lorsque vous téléphonez, que vous avez envoyé la plaquette demandée, ou bien en respectant bien la date et l'heure fixées, vous rappelez que l'on vous avait prié de procéder ainsi. C'est en général suffisant pour faire céder le barrage.
- Faites-lui lâcher prise. Rentrer peu à peu dans les détails techniques permet de montrer à votre interlocutrice qu'elle n'a pas assez de réponses valables à opposer à des arguments objectifs. Dépassée, elle est alors censée vous passer quelqu'un de plus compétent.
- Mettez la pression... avec courtoisie. Tentez de faire craquer votre « adversaire » en lui demandant si elle est prête à prendre la responsabilité d'empêcher tout contact avec votre « cible », alors que celle-ci peut avoir besoin de vous.
- Utilisez les armes de « dissuasion ». Si la personne s'obstine dans son refus, dites que vous confirmerez par fax à son directeur que l'on vous a dit qu'il ne souhaitait pas recevoir d'informations sur le sujet.
- Brandissez la menace voilée. A tenter avec précaution. N'attaquez pas frontalement la personne ou sa fonction, mais plutôt des points sensibles liés aux intérêts de l'entreprise. Par exemple : vos tarifs ont changé, vous devez en informer votre interlocuteur pour qu'il paie le meilleur prix possible. On refuse de vous le passer ? « Par votre faute, votre entreprise risque de payer une facture trop élevée. »

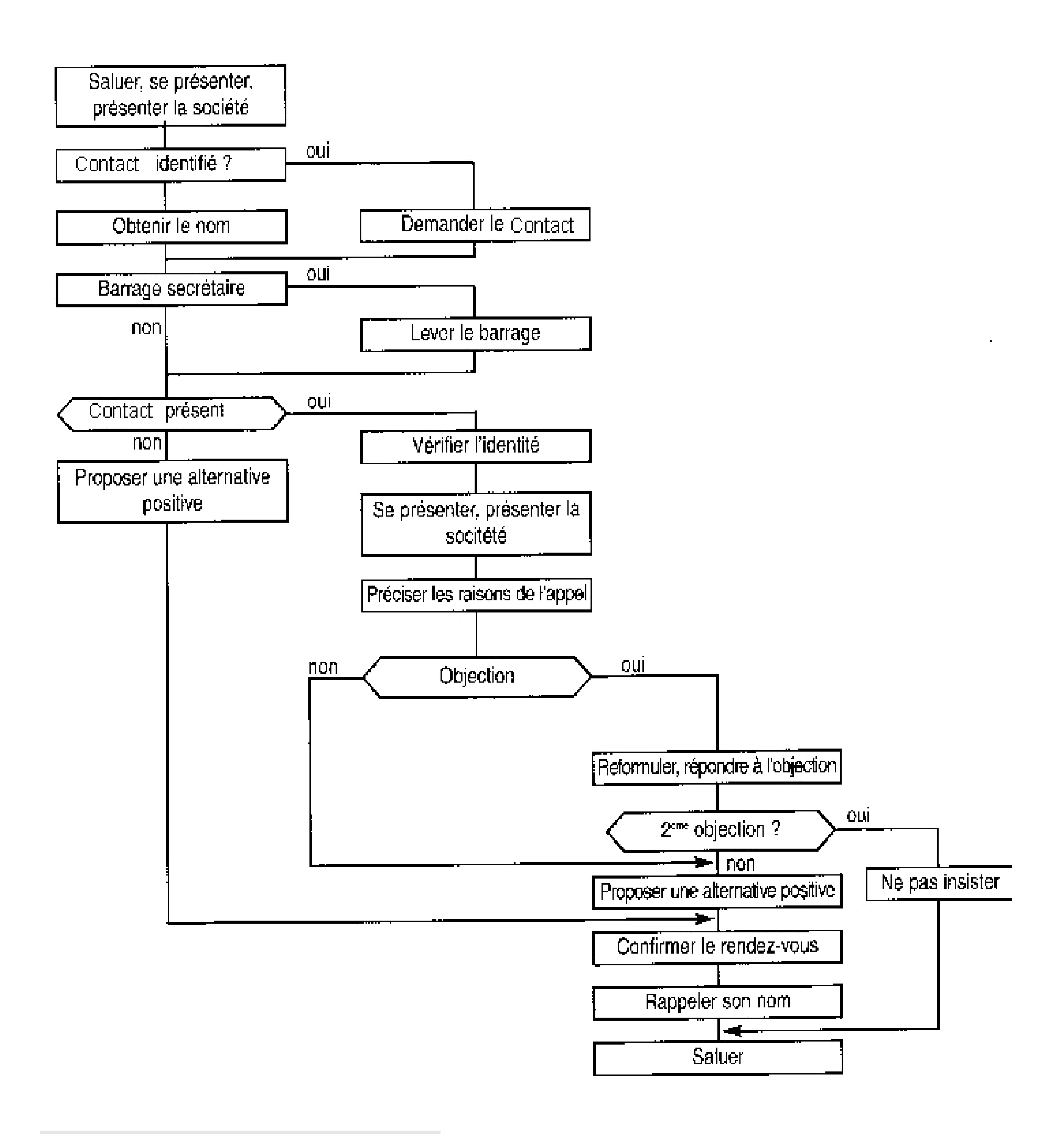
2-3/ Plan de l'appel émis

Les étapes peuvent répondre au plan CROC

- Contact
- Raison de l'appel (ex : annonce nouveau produit)
- Objectif du vendeur (ex : obtenir rendez-vous ou nom du décideur)
- Conclusion

L'entretien peu être mené avec l'aide de scripts.

Exemple de script-scénario d'appel téléphonique :



Avantage principal du script : ne rien oublier. Doté d'un script, un téléprospecteur n'oubliera pas de reformuler les observations/commandes du client. Lorsqu'ils ne sont pas satisfaits des explications, les clients rappellent, et encombrent ainsi à nouveau le standard. C'est ce que les professionnels appellent « générer du flux »
Risque principal du script : avoir l'air de réciter. Tous les clients n'ont pas besoin d'être cadré, aussi il faut laisser une marge de manœuvre à celui/celle qui émet l'appel.

II- CAS DES CENTRES D'APPELS

Il s'agit d'une unité dont la vocation est de gérer à distance les relations entreprise-clientèle.

On distingue deux types de centres d'appels :
- Appels entrants (help desk, ou assistance à la clientèle).
- Appels sortants (télémarketing).

1 / Génèse dans les années 90.
Deux secteurs ont été précurseurs, généralisant l'utilisation des centres d'appel dés la fin des années 80 :

- la VPC : la vente par correspondance
- les supports informatiques des constructeurs et éditeurs

2 / Le télémarketing
Les sites de télémarketing sont spécialisés en appels sortants. Chaque téléopérateur dispose d'un équipement informatique qui le met en relation avec un prospect. On traite une file d'attente extraite d'un fichier client chargé. Un système d'anticipation permet de numéroter plusieurs appels en même temps, intégrant le risque d'absence de certains prospects.

L'entretien est mené sur la base d'un script qui consiste à canaliser l'échange selon l'interaction avec le client, l'opérateur a peu d'initiative.

Exemple : de Guide d'entretien téléphonique

Bonjour, Samia SOUIRI de la société CASA beauty. Je souhaiterais parler à ...... S'il vous plaît - Si accès au décideur: aller en fiche 3 - Si le décideur est absent: aller en fiche 2A - Si "C'est à quel sujet ? ": aller en fiche 2B **INTRODUCTION AU STANDARD FICHE N° 1**
- Avez-vous l'agenda de M................. - Si oui: aller en fiche 5 - Si non, répondre: « Quand puis-je le rappeler ? " et aller en fiche 8 **DECIDEUR ABSENT FICHE N°2 A**
Je viens lui proposer un produit susceptible d'enrichir, la gamme de son catalogue avec un produit déjà élu par la profession. S'il vous plaît, pouvez-vous me le passer ?... Merci. - Si accès au décideur: aller en fiche 3 - Dans le cas contraire: aller en fiche 5 ou 7 ou 8 ou 2 **"C'EST À QUEL SUJET?" FICHE N° 2B**

Bonjour, M , Samia SOUIRI de la société CASA beauty, fabricant d'appareillages esthétiques. Je vous propose d'enrichir votre catalogue avec notre nouvelle gamme MAKE UP. Ce sont des produits qui répondent complètement à tous les besoins de la femme moderne. - Si le prospect est intéressé: aller en fiche 5 - En cas d'objection aller en fiche 4: **INTRODUCTION AUPRES DU DECIDEUR ET PROPOSITION DE RÉFÉRENCEMENT DE "MAKE UP" FICHE N° 3**
Depuis son lancement, la gamme MAKE UP a été particulièrement appréciée par les professionnels de l'esthétique cosmétique. Vous souhaitez certainement les connaître ? - Si le décideur est intéressé: aller en fiche 5 - Dans le cas contraire: aller en fiche 7 **OBJECTION: LE RÉFÉRENCEMENT NE M'INTERESSE PAS - FICHE N°4**
- Quand puis-je vous rencontrer ? Cette semaine ou la semaine prochaine... ? ... en début ou en fin de semaine ? etc. - Si le rendez-vous est accordé: aller en fiche 8 - Dans le cas contraire: aller en fiche 6 **PROPOSITION DE RENDEZ VOUS FICHE N° 5**
Je comprends bien qu'actuellement, vous êtes très occupé À quel moment êtes-vous disponible, le mois prochain ou plus tard ? - Si le rendez-vous est obtenu: aller en fiche 8 - En cas de refus: aller en fiche 7 **OBJECTION À LA PRISE DE RENDEZ-VOUS "JE N'AI PAS LE TEMPS" FICHE N° 6**
En tout cas, c'est avec plaisir que je vous envoie une documentation sur notre gamme MAKE UP et je me permettrai de vous rappeler pour avoir votre sentiment sur ces nouveaux produits. Permettez-moi, avant de vous quitter, de vérifier vos coordonnées: Votre adresse est bien , je l'envoie à Votre nom M Au revoir M et bonne journée. **ENVOYER UNE DOCUMENTATION, REMERCIER ET PRENDRE CONGE FICHE N°7**
Nous disons donc: Mardi 18 juillet à 14 h 30, à votre bureau. Votre entreprise se trouve bien (vérification de l'adresse du correspondant). Au revoir M , à mardi, bonne journée. **REMERCIER ET PRENDRE CONGE FICHE N° 8**

Le centre d'appel représente aux yeux des clients de l'entreprise l'entreprise elle-même. Les critères qui déterminent l'efficacité d'un centre d'appels, comme le temps de réponse ou l'aiguillage efficace des appels entrants, doivent être bien maîtrisés. Le *call center* permet de maintenir la relation avec le client en réservant une composante humaine forte à la relation.

Les sociétés qui gèrent de gros volumes d'appels et plusieurs dizaines de téléopérateurs n'hésitent plus à coupler téléphonie et informatique (CTI : Computer Téléphonie Intégration). La CTI consiste à gérer deux types de données :

- les données qui proviennent du réseau téléphonique: le numéro de l'appelant et le numéro appelé, l'origine géographique de l'appel, le type d'appel.
- les données gérées par le serveur dans sa base de données sur les clients et les interlocuteurs internes.

En fonction de toutes ses informations, le serveur se fonde sur des scénarios préétablis pour déterminer les actions à effectuer. La liaison CTI améliore la relation pour les appels entrants et les appels sortants. Elle permet :

- une rapidité de réaction
- une personnalisation des contacts
- une meilleure accessibilité
- une facilité de transfert
- une automatisation des tâches
- une meilleure traçabilité
- une meilleure productivité pour les appels sortants

Les technologies CTI (Couplage Téléphonie/Informatique) assurent l'intégration dans le système d'information. On peut donc identifier un client dès son appel et le système fait remonter toutes les données le concernant sur le Poste de l'agent qui reçoit l'appel.

Il existera toujours des places de marché pour la relation entre acheteur et vendeur. Toutes les places de marché prévoient d'autres moyens autres qu'Internet pour entrer en contact avec la clientèle. Même si internet et l'e-mail sont des moyens efficaces et rapides, il y aura toujours du téléphone et du face à face

Sur le secteur des NTIC, le CRM est bien entendu très présent mais prend des formes très différentes selon l'entreprise.
Les opérateurs télécoms ont exploité le fait que les information de leur client leur étaient facilement accessible : cet effet est très visible sur le marketing agressif des opérateurs. Force est de constater qu'avec un très grand taux de pénétration dans la population européenne, le CRM a démontré sa force.

Les secteurs traditionnels ont les mêmes intérêts dans l'investissement vers une solution CRM afin d'augmenter leur poids comme le montre la success stories de la marque de prêt à porter Zara qui a connu la plus forte progression de son secteur en terme de part de marcher grâce à une analyse des informations sur ses clients.

D'après Le Monde interactif (revue française):

Zara : le cycle de la mode passe à la vitesse supérieure

Le projet : Proposer les dernières tendances de la mode à des clients pressés de les porter en utilisant Internet pour accélérer les communications et la fabrication.
Le résultat : De la conception du vêtement à sa mise en rayon, les nouveaux modèles sont disponibles sur le marché en deux semaines, et les boutiques ont directement accès à un inventaire réactualisé deux fois par semaine.

Le secteur du transport connaît une forte concurrence et vie presque depuis toujours exclusivement sur la gestion de la relation client. Une solution CRM est souvent pour eux très profitable. C'est dans ce secteur que la stratégie Internet connaît le plus de succès.
Suivant le journal du net (revue française): :

Le bilan Internet 2001 du loueur de voitures Avis a été marqué par une nette progression du nombre de commandes passées en ligne. Un développement dû notamment à la mise en place de microsites (lire l'article du JDNet du 01/10/01). "Nous avons enregistré 150% de progression des réservations sur les microsites en 2001, constate Olivier Sellem, responsable des systèmes de distribution et du e-Commerce. Soit beaucoup plus que sur avis.fr". Avis compte désormais cinquante partenaires BtoC, la Fnac et Ski Horizon figurant parmi les derniers signés.

III- l'utilisation du courrier :

Afin de réussir le mailing, il existe des techniques pour faciliter la lecture et des astuces pour séduire le lecteur.

1- Les règles de réussite du mailing :

Avant de commencer à rédiger vous devez prendre un peu de temps pour réfléchir à votre projet et notamment aux trois points suivants :

a- Votre offre commerciale : c'est la réponse aux questions : " qu'est ce que je vends ? A quel prix ? quel est mon plus commercial ? Est-ce que je fait un cadeau ? " Si vous gardez en tête votre attitude quand vous recevez un mailing, vous devinerez facilement que votre offre doit être la plus attractive possible.

b- Les objectifs du mailing : ne mélangez pas tout : vente, notoriété, lancement. A chaque mailing doit correspondre un objectif bien précis et clairement assigné.

c- La cible de votre mailing : ou à qui je vais adresser mon mailing. Jugez le plus honnêtement possible et ne commettez pas l'erreur trop fréquente de voir vos clients plus " beaux " qu'ils ne sont en réalité.

❖ **La réponse aux questions fréquentes :**

Les questions fréquentes sont : Combien de documents ? Quelle longueur de texte ? La réponse est facile :
Vous devez mettre dans votre mailing autant de documents qu'il en faut et écrire autant qu'il le faut c'est-à-dire tant que vous avez des choses intéressantes à dire : dites-les !

❖ **Les réflexes à ne pas oublier :**

- Inspirez-vous de ce que font les autres en termes d'offres commerciales, d'accroches de documents envoyés. Attention : inspirez-vous, NE COPIEZ PAS !
- " Parlez-moi de moi, y'a que ça qui m'intéresse ! " Voilà ce que vous dites quand vous recevez un mailing et voilà ce que votre client se dit ! Tournez votre mailing de manière à parler au client de ses préoccupations, pas des vôtres.
- personnaliser en utilisant les techniques de l'informatique. Aujourd'hui en un clic de souris, vous pouvez personnaliser vos lettres en utilisant les fonctions de publipostage. Servez-vous en et usez le " vous ".

❖ **Les conseils d'une bonne rédaction :**

a- Une phrase par idée, une idée par phrase : faites des phrases courtes et précises en bannissant les conjonctions, les qui, que, quoi, dont, quand,…

b- Soyez précis, concret, prouvez : tout ce que vous avancez dans votre mailing, vous devez le prouver par des faits concrets. Utiliser le présent de l'indicatif et adopter un style direct.

c- Imagez votre langage : fabriquez des images, parlez à l'inconscient de votre lecteur. C'est un moyen très puissant et très impliquant. Exemple : on dort mieux quand on dort " à poings fermés ".

d- Utilisez les mots magiques : il existe, en marketing direct, des mots magiques qui déclenchent automatiquement l'intérêt de votre lecteur. En voici quelques-uns : gratuit, nouveau, découvrir, maintenant, cadeau…

❖ **L'accroche :**

- Après le nom de votre correspondant, c'est la phrase la plus lue de votre mailing ! Attachez-y une grande importance.
- Faites des accroches qui contiennent une promesse (un avantage pour votre lecteur)
- Faites des accroches ouvertes qui incitent à la lecture du texte
- Utilisez les mots magiques.

❖ **La présentation graphique**

Attention l'objectif n'est pas l'esthétique qui est un concept subjectif mais l'efficacité qui peut se mesurer. Ne jugez pas un document à l'aune de votre propre goût.

Voici un exemple type qui respecte les principes généraux d'une présentation efficace. Indiquez notamment les mentions suivantes :

- Personnalisation
- Date et lieu d'envoi
- Accroche lisible et voyante
- Paragraphes courts
- Points de focalisation
- Mise en évidence par du gras et/ou du souligné
- Nom et fonction du signataire et signature manuscrite lisible
- Post-Scriptum

❖ **La lisibilité**

- Hiérarchisez vos informations : ne faites pas de votre lettre un tourbillon d'information sans aucun sens logique. Au contraire, hiérarchisez vos informations en commençant par l'avantage le plus fort et suivant la logique de votre lecteur, pas la vôtre.
- Faites des paragraphes courts : maximum de 5 lignes et ne développez qu'un seul thème par paragraphe. Liez vos paragraphes par des expressions telles que : " en effet, par conséquent, mais ce n'est pas tout… ".
- Utilisez des caractères à empattements du type Times, Courrier,… L'œil humain est plus habitué à ces caractères, la lecture est donc facilitée.

<u>Les indispensables du mailing</u>

Si on envisage votre mailing comme un magasin…

a- L'enveloppe porteuse est la vitrine : votre enveloppe doit donc montrer quelque chose, au minimum une accroche et votre adresse.
b- Le dépliant représente les rayons : c'est le linéaire de votre mailing, c'est là que vous exposez ce que vous avez à vendre.
c- La lettre de vente est le vendeur : c'est le contact humain vraiment personnalisé. ELLE EST ABSOLUMENT INDISPENSABLE !
d- Le coupon-réponse est la caisse enregistreuse : imagineriez-vous un magasin sans caisse enregistreuse ? ? ? ? ?
e- Enfin, n'oubliez pas l'enveloppe retour !

Exemples de mailings :

communiqué de presse

La Tribune

Spécial Voile et nautisme
Vendredi 24 octobre

Vendredi dans le quotidien La Tribune, retrouvez un dossier consacré à l'économie de la voile et du nautisme.

- **Beneteau** leader mondial de la construction nautique
- **Sponsoring**, un outil de promotion
- Retransmission : la course au **droit TV**
- Prototype : un bateau à 2,5 millions d'euros
- **L'America's Cup**



La Tribune

LE CAHIER VOILE

Vent porteur pour le marché de la plaisance

Les enjeux, les perspectives, l'actualité de ce marché en progression constante, dans La Tribune vendredi 24 octobre.

En vente chez votre marchand de journaux

A l'attention de la Direction

Pensez à défiscaliser ! ...

et partez dès aujourd'hui au volant d'une BMW à partir de 2802,19 F/mois

Nous rentrons dans une période de pré-bilan, c'est le moment de vous faire plaisir avec les nouveaux modèles BMW et les solutions de financement adaptées à votre fiscalité.

Exemple :

- Pour 2802,19 F TTC/mois, partez avec votre nouvelle 320 D. 7 CV (LLD sur 23 mois / 70000 kms, apport 20%)

Défiscalisation

- Pour 3 311,08 F TTC/mois Partez avec votre nouvelle 530 D (LLD sur 23 mois / 70 000 kms, Apport 20 %)

BMW

Nouvelle 530 D
183 CV

Dans l'attente du plaisir de vous recevoir.

Pierre Maublanc

PS : Pour tout renseignement appelez-moi au
04 74 60 30 60 ou retournez le coupon ci-dessous

Coupon à retourner par fax au 04 74 02 11 66

Oui, je suis intéressé par votre financement qui me garantit une défiscalisation importante.

Merci de me contacter de préférence :

Le ______ à ______ heures

Société ______
Nom ______
Adresse ______
______
Code Postal ______ Ville ______
______
Tél. ______ Fax ______

CONCLUSION

Il ne faut pas négliger le fait que si toutes les entreprises ont recours au CRM, celui-ci perdra de son efficacité puisqu'elles cherchent toutes à fidéliser leurs clients. En effet, si on considère que la plupart des entreprises arrivent à fidéliser leurs clients, par conséquent il reste moins de clients potentiels sur le marché.

On associe souvent la GRC et Internet, car ce média est parfois d'une aide précieuse. Internet est un canal interactif et immédiat, qui permet de dialoguer avec les clients et de répondre à leurs besoins de manière personnalisée. L'avantage de cet outil dans la mise en place d'une stratégie de one to one est son coût plus faible, sa rapidité et sa facilité d'usage.
Mais ces outils ne sont pas forcement liés et l'on peut faire de la Gestion de la Relation Client sans Internet. Par contre, la mise en place d'un système de GRC est plus délicate .
Les systèmes de Gestion de la Relation Client ne sont pourtant pas nécessairement coûteux. Une simple base de données Excel ou Access peut très bien servir d'outil de GRC. La clé de la réussite ne réside pas dans la technologie, mais plutôt dans la volonté de l'organisation de mieux utiliser les informations dont elle dispose.

TD SUR LA FIDELISATION

I- réclamations :

Objectif : traiter les réclamations clients :

lors d'une visite de suivi commercial, vous répondez aux réclamations suivantes :

1. j'ai été livré avec cinq jours de retard, je me suis trouvé en rupture de stock et j'ai manqué des ventes
2. le salarié qe vous avez formé sur la machine est parti. Je n'ai plus personne pour la faire fonctionner
3. vous m'avez facturé des frais de livraison qui n'étaient pas mentionnés sur le bon de commande.
4. le matériel que vous m'avez vendu est surdimensionné par rapport à mes besoins. Je demande un remboursement partiel.
5. la mise en service a été bâclée. J'ai une fuite au niveau du tuyau de raccordement.

- **éléments de corrigé :**

N° réclamation	Attitude du vendeur
1	Questionner le client puis s'informer auprès de son entreprise de l'origine du retard
2	Proposer une nouvelle formation à un tarif préférentiel
3	Vérifier sur le bon de commande, rembourser les frais de livraison en cas d'erreur
4	Questionner et écouter pour comprendre l'écart éventuel entre les besoins détectés et la solution proposée
5	Après avoir vérifié, présenter des excuses et montrer le caractère exceptionnel de la fuite, faire réparer.

II- <u>les outils de fidélisation</u>

Quels sont les avantages et les inconvénients des trois outils de fidélisation présentés dans le texte

Enquêtes de satisfaction : un outil mobilisateur en interne

« Les enquêtes de satisfaction-clients ne sont pas seulement une technique, elles représentent un outil de management pour tourner l'entreprise vers le client, la rendre davantage *client minded.* E, permettant de connaître les ressorts de la satisfaction et de l'insatisfaction, en mettant en lumière les dysfonctionnements perçues par les clients et leurs causes internes, en faisant émerger les actions prioritaires pour améliorer la qualité du service, elles constituent un outil de fidélisation très puissant »

La fidélité en carte

Outil de fidélisation magique, la carte ?

Pour bien fonctionner elle doit savoir répondre à quatre attentes majeures des consommateurs : être un client reconnu et privilégié, faire de bonnes affaires (réductions, promotions), recevoir des cadeaux gratifiants qui ne soient pas des gadgets, pouvoir utiliser sa carte dans tous les points de vente de l'émetteur et de ses partenaires. « Ce dernier point suppose que le l'émetteur de la carte veille à faire redescendre efficacement toute l'information auprès de sa force de vente et de celle de ses éventuels partenaires. On imagine l'effet désastreux sur le client qui se voit refuses un avantage promis »

Clubs : dialoguer avec les fidèles d'entre les fidèles

Jean- Jacques Le Moigne* retrace les objectifs qui ont présidé il y a deux ans à la création du Cercle Cavia ; « dans un marché fortement concurrentiel, nous cherchons à accroître notre part de marché à travers nos distributeurs et à les fidéliser.

Nous avons voulu créer un lien durable, optimiser la politique commerciale, mais aussi permettre une bonne écoute du terrain. Et ce n'est pas tus les jours que le directeur commercial peut voir ses 200 meilleurs clients. »

*** Jean- Jacques Le Moigne, directeur de Cavia (société de financement de crédit automobile)**

Action Commerciale, N°150

Eléments de corrigé :

Outils	Avantages	Inconvénients
Enquêtes de satisafction	Fidélisation forte par la qualité du service rendu	Biais possible dans les enquêtes
Cartes de fidélité	Demandées par les clients en raison des avantages proposés	- banalisation - risques de déception par rapport aux avantages proposés
Clubs de clients	Instauration d'une relation à long terme avec les clients	Coût élevé

WEBOGRAPHIE

- **www.commentcamarche.net/entreprise/crm**
- **www.g9plus.org**
- **www.chezchristele.com/onetoone/sommaire.htm**

BIBLIORGAPHIE

« le marketing avancé : du one to one au E-business », Luc Boyer et Didier Burgaud, éditions d'organisation